

# 企业转型升级期的组织职位管理与人效提升

---讲师 徐栋梁

## 课程价值：

- ★ 了解组织管理概念及全景
- ★ 掌握组织价值链分析的方法和路径
- ★ 掌握岗位、编制、组织设计的方法与路径
- ★ 了解多种人效管理模型与工具
- ★ 掌握动态的组织管理技巧与方法

培训对象：组织发展专员、组织发展总监、人力资源从业者、各级管理者、人力资源总监、OD 专责等

## 授课方式：

讲授+案例分析+工具演练+现场输出+疑点问答

## 课程时间：

2天（每天6小时，共12小时）

## 课程大纲：

### 一、企业转型与组织管理

1. 企业转型升级的系统复杂性
  2. 企业转型升级需要重新进行价值定位
  3. 企业转型升级的战略思考
  4. 转型背景下的组织支撑理解
  5. 组织价值链的概念
  6. 组织价值链对于企业定位与战略的承接
  7. 组织价值链对于组织功能的定义
- 要点：转型期企业战略困局/优化再造价值链  
案例：某企业组织价值链功能分析

### 二、基于战略的组织价值链分析详解

#### 壹) 战略定位梳理

- 1、企业转型升级定位梳理
  - 1.1 五看三定模型
  - 1.2 战略机会点与控制点定位
  - 1.3 战略理解四维度
    - 1.3.1 财务 维度
    - 1.3.2 客户维度
    - 1.3.3 内部运营维度
    - 1.3.4 学习与成长维度

**小组讨论：五看三定模型工具应用/输出企业转型战略控制点/输出四层面战略关键要素**

#### 2. 战略澄清---战略地图绘制

#### 二) 转型期组织价值链梳理 **(重点演练 现场给工具 至少3小时 学员需要知悉或者熟悉业务)**

- 1、组织业务活动提炼
- 2、基于组织业务活动的业务框架提炼
- 3、业务框架下的业务功能提炼

- 
- 4、提炼工具：MECE 法则
  - 5、基于价值链的核心业务流程梳理
  - 6、组织职能价值链矩阵分析
  - 7、组织价值链映射（寻找重点职能单元）
  - 8、岗位映射（寻找重点岗位与用工结构方向）

### 学员按照工具演练输出

## 第三单元 柔性组织管理

### 一) 新时代下组织的发展与变化

1. 商业环境变化对企业内部能力的挑战
2. 组织发展演变规律与组织类型
3. 流程变革面临的重大问题 - 人的观念转型问题
- 4、国内头部企业组织模式分析与解读

### 二)、组织架构的各种形态及解读

1. 直线型组织架构
2. 直线职能型组织架构
- 3、矩阵型组织架构
- 4、事业部型组织架构
- 5、流程型组织架构
- 6、网状型组织架构
- 7、项目型组织架构

### 三) 组织架构设计要素

- 1、组织设计的动态要素
  - 1.1 环境
  - 1.2 技术
  - 1.3 规模
  - 1.4 战略
- 2、企业发展战略与组织结构
- 3、不同管控模式的管控要求
- 4、组织设计的静态要素
  - 4.1 部门化
  - 4.2 管理幅度
  - 4.3 管理层次
  - 4.4 工作分解和标准化
  - 4.5 责权利统一性

### 四) 组织结构责任中心设定

- 1、成本责任中心
- 2、费用责任中心
- 3、收入责任中心
- 4、真实利润中心
- 5、模拟利润中心
- 6、投资责任中心
- 7、组织结构设计的核心支柱

### 案例演练：组织诞生记

### 五) 组织结构设计的评估原则

- 
- 1、组织设计中常见的问题
  - 2、组织行政管理的规则
  - 3、管理扁平化的要求
  - 4、精简效能的原则
  - 5、电梯测验

## 第四单元 组织人效提升

### 壹、 定岗与定编的标准化模式与工具

- 1、 人岗匹配的四要素
- 2、 人岗匹配的原则
- 3、 如何实现人岗匹配？

#### 3.1 让岗位说明书说话

#### 3.2 让任职资格管理说话

#### 3.3 让胜任力素质模型说话

### 4、人岗匹配四部曲

#### 4.1 定模

#### 4.2 定标

#### 4.3 评价

#### 4.4 知人

### 5、定编的方法

#### 5.1 劳动效率定编法

#### 5.2 业务数据法

#### 5.3 行业比例法

#### 5.4 分工定编法

#### 5.5 预算定编法

#### 5.6 德菲尔法

练习：定编方法演练

### 贰、 人效提升

#### 1、 人效提升管理原理：怎么管有利润？

##### 1.1 企业的竞争是效率的竞争

##### 1.2 企业业绩倍增利润增长之道

##### 1.3 人效提升与“人”的关系

##### 1.4 实现业绩突破利润增长的杠杆与支点

## 2、人效提升方法与路径

1. 人均产值---管理者效能终极体现
2. 组织的“饥饿感”---管理者的艺术体现
3. 工作量评估与诊断---管理者的管理技术
4. 部门编制的理想形态：5 个人的活，3 个人干，拿 4 个人的工资
5. 组织优化与岗位优化技术
6. 相关检测数据与公式

### 小组研讨：自我检测与人效提升模型搭建

#### 总结&问答

## 徐栋梁老师简介



- 中国人民大学硕士研究生
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 马石油 CHO
- 上海鲸工网 HRVP
- RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为终端 BU 特邀人力资源专家、山东万泰集团人力资源顾问
- 和君、北森、经邦咨询机构特约人力资源专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师、
- 职业规划师、GCDF
- 15 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验、5 年企业咨询经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

**主讲课程：**

**1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《管理人员面试甄选技能提升训练》《人人都是招聘专家--基于用户体验的招聘全面管理》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》

---

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》

**授课风格：**

**1、授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

**2、注重实效：**实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

**3、课堂气氛：**徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

**4、课后辅导：**学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

**2017--2019 年曾服务过企业（部分）：**

**通信行业：**

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

**金融行业：**

银行：农业银行、浦发银行、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

**实体制造行业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集

团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、国家电网、登州电力、西安国电、澳柯玛、可口可乐、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、西安国电、河北高速、登电集团、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

**互联网、新零售、IT 及政府：**

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运等

**2017--2019 年授课现场剪辑（部分）：**



盐城国电绩效管理实操训练班



和田联通非人、POA行动力、业务领导力



襄阳联通非人+领导力培训



洛阳联通绩效管理培训



西安移动业务领导力培训



山东玻纤集团非人力资源经理人力资源管理  
与非财务经理的财务管理培训



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑